

Medição Do Desempenho Global: O BSC Como Uma Possibilidade Para A Administração das Universidades Públicas

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra; **BACIC**, Miguel Juan. **Medição do Desempenho Global: O BSC Como Uma Possibilidade Para A Administração das Universidades**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

Resumo

Toda organização tem uma estratégia, formal ou não, que deve ser decomposta em objetivos a fim de gerar ação. Estes objetivos devem ser mensuráveis e identificados nas diferentes perspectivas organizacionais de interesse estratégico. A identificação de objetivos nas diferentes perspectivas organizacionais assegurará o caráter sistêmico da estratégia, aumentando suas chances de sucesso.

Monitorar o sucesso de uma estratégia é se valer de um sistema de medição de desempenho global que dê conta da medição dos indicadores de cada objetivo estratégico, dispondo-os numa relação de causa e efeito. Um bom instrumento para estruturar um sistema de medição de desempenho global tem sido o BSC.

Este artigo apresentará a questão dos indicadores estratégicos a partir do tema “medição do desempenho global”, com destaque para a visão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade e para a proposta denominada *Balanced Scorecard*.

Introdução

Campos (1992), Sherkenbach (1993), Sink e Tuttle (1993), Vroeijesnstijn (1996), Sobrinho (2000) defendem que a prática de avaliação do desempenho, por si só, favorece a promoção de melhorias. No entanto, reforçam Kaplan e Norton (1997), as organizações devem cuidar para que a avaliação alcance as diferentes dimensões ou perspectivas da organização; caso contrário, corre-se o risco de promover mudanças que não resultem em melhoria para a organização como um todo. O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento possível à administração universitária que queira sintetizar a avaliação do desempenho da instituição como um todo, qualificando seu processo de avaliação institucional quando orientado pela estratégia institucional. Este entendimento será apresentando neste artigo, cuja argumentação seguirá a estrutura abaixo:

Sumário

1. Por que medir o desempenho organizacional
2. O que é a medição do desempenho organizacional
3. Equívocos na medição do desempenho organizacional
4. Desafios na implementação de um sistema de medição de desempenho organizacional
5. A medição do desempenho global nas organizações
6. O que é o Balanced Scorecard – BSC
7. Perspectivas do BSC

8. Desafios na implementação de um sistema de medição global e o BSC
9. Conclusão

1. Por que medir o desempenho organizacional

A dinâmica das organizações públicas, por dificuldades no financiamento de suas ações¹, e das organizações privadas, pelo ambiente altamente competitivo, tem se caracterizado pela busca incessante de redução de custos². Esta redução, de um modo geral, tem provocado o “enxugamento” do quadro de pessoal próprio das organizações. Esses desafios aliados à automação e a busca pela otimização de processos fizeram com que as funções tradicionais exigissem menos recursos; em contrapartida tornaram mais complexas as funções analíticas, tais como engenharia, marketing, gerenciamento e administração. Com isso os ciclos dos processos também se encurtaram. Este ambiente “nervoso” tem tornado mais complexa a tarefa de saber se a organização está no caminho certo e se está se desenvolvendo na velocidade adequada a seus objetivos. Diante disto, medir o desempenho global da organização é uma necessidade.

2. O que é a medição do desempenho organizacional

Segundo Sink e Tuttle (1993), a medição de desempenho deve ser vista como um subsistema da organização e, como tal, deve ser resguardada sua integração com os demais subsistemas organizacionais. Assim, só faz sentido falar de medição de desempenho, desde que inserida no sistema organizacional, sendo uma decorrência natural do seu processo de planejamento e avaliação.

“Somente quando abordamos o sistema e integramos e coordenamos nossas iniciativas é que vemos progresso e conseguimos a melhoria contínua”.

(Sink & Tuttle, 1993).

Medição de desempenho, segundo a *National Academy of Public Administration* (apud Galvão, 2001:5) é “a aplicação de uma medida ou de um conjunto de medidas de suporte à tomada de decisão e às operações de uma organização e visa monitorar o alcance da missão, dos objetivos e das prioridades” Dessa maneira, conclui Galvão, medição de desempenho é um sistema que precisa ser desenhado, gerenciado e avaliado periodicamente.

Clark (apud Galvão, 2001) complementa a definição dizendo que um sistema de medição de desempenho organizacional é o conjunto de “pessoas, métodos e ferramentas para geração, análise, discriminação e avaliação de dados e informações sobre múltiplas dimensões de desempenho nos níveis individual, de grupo e organizacional para múltiplos interessados”.

Segundo Galvão quatro elementos podem influenciar o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho organizacional:

¹ Participação do setor público nas economias nacionais e dificuldades de financiamento das ações de governo ver COSTA, Carlos Aníbal Nogueira; ARRUDA, Carlos Alberto. *Em Busca do Futuro: A Competitividade no Brasil*. P. 335 a 357. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

² Redução de custos como estratégia competitiva ver PORTER, Michael E.. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- O tipo de sistema organizacional: setor público ou setor privado; manufatura ou serviços; ramo de atividade (óleo, automotivo, eletrônicos, financeiro etc.); tamanho e estrutura (grande, pequeno, verticalmente integrado, altamente diferenciado, especializado, etc.)
- A unidade específica de análise: grupo de trabalho, departamento, divisão, fábrica, centro de custo, firma, indústria, etc.
- A maturidade do sistema organizacional em termos de gerenciamento, habilidades dos funcionários, tecnologia de informação e processo organizacional; e,
- As características do ambiente político, econômico e social.

Sink e Tuttle (1993) vinculam a questão do desempenho ao conceito de planejamento estratégico ao definir o gerenciamento do desempenho como um esforço estruturado capaz de criar visões do estado futuro que se almeja, avaliar o estado em que a organização se encontra no momento em comparação à visão, criar estratégias para a obtenção do estado futuro almejado, reunir forças de modo a caminhar rumo a essa visão, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de nos fazer caminhar rumo ao estado futuro almejado, principalmente em termos de níveis de desempenho, implementar sistemas de medição e avaliação, e, assegurar que existam sistemas de apoio cultural que recompensem e estimulem o progresso. Falam da complexidade de um bom sistema de medição ao dizer que:

“Os melhores sistemas de medição são um misto de objetivo e subjetivo, quantitativo e qualitativo, intuitivo e explícito, difícil e fácil, bom-senso e regras de decisão ou mesmo inteligência artificial”.

(Sink & Tuttle, 1993).

De um modo geral Sink e Tuttle oferecem duas perspectivas que poderão condicionar o início da medição: a partir das visões de futuro da organização ou como respostas aos seus desafios competitivos.

“O estímulo para a mudança é criado, seja criando-se uma visão que nos atraia, seja criando a cristalização de um problema, oportunidade ou desafio”.

(Sink & Tuttle, 1993).

Mesmo reconhecendo a possibilidade de se começar a medição de desempenho em qualquer parte e a qualquer momento da organização, Sink e Tuttle sugerem que o ideal seria começar pelo planejamento estratégico.

3. Equívocos na Medição do Desempenho Organizacional

Ainda no intuito de reforçar o que as organizações estão aprendendo com a sistematização da medição do desempenho organizacional, segue uma relação de equívocos ou de falsas impressões, segundo Sink e Tuttle (1993), que costumam desviar os gerentes que buscam desenvolver um sistema de medição do desempenho da organização:



- ✓ Medir o que é mais fácil de ser medido esperando encontrar evidências de qualidade;
- ✓ Medir pensando apenas em controlar, estimulando a cultura do controle, do atendimento de metas, inadvertidamente comprometendo a busca de melhorias; e,
- ✓ Medir com a intenção de encontrar desvios e apontar culpados, transformando a medição em um processo que antecede a punição, distanciando-se mais uma vez da busca de melhorias.

Referindo-se a algumas crenças que comprometem o desenvolvimento de um sistema de medição eficaz, Sink e Tuttle destacam os seguintes paradigmas:

- *A medição é ameaçadora*: quando o sistema de medidas é usado para diminuir recursos ou autonomia, exigir novos relatórios e aplicar ações disciplinares. O problema não está no sistema de medição, mas no fato de que este está sendo usado como instrumento de um estilo gerencial baseado no medo e na intimidação.
- *A precisão é essencial à medição útil*: a medição do desempenho para ser útil não precisa ser tão precisa. A finalidade básica da medição do desempenho é dizer à organização se ela está se encaminhando na direção correta; para tanto a precisão na medição é dispensável.
- *Enfoque em um único indicador*: As organizações são complexas e nelas a performance também é complexa. O desempenho organizacional não pode ser medido por um único indicador. Tanto o gerenciamento de um único indicador como de um único ponto de informação dão margem a erros de decisão.
- *Ênfase excessiva em produtividade do pessoal*: As organizações são o resultado da somatória de vários fatores de produção. Enfatizar a produtividade da mão de obra pode levar a organização a desvalorizar a contribuição dos demais fatores como determinantes do desempenho total. Assim, faz-se necessário adotar a medição de múltiplos fatores de produção, em complemento ao fator pessoas, afim de garantir melhores decisões gerenciais.
- *As medidas subjetivas não são confiáveis*: as organizações de trabalho intelectual e prestação de serviços necessitam de medir dimensões menos objetivas do desempenho. Dimensões tais como moral do pessoal e satisfação dos clientes são dimensões essencialmente subjetivas. A tecnologia de medição associada a atitudes e percepções está bem desenvolvida e pode levar a medidas confiáveis e válidas. Este tema é objeto de estudo da psicologia organizacional.
- *Os padrões funcionam como teto de desempenho*: usa-se frequentemente a idéia de padrão como se ele fosse absoluto; assim, é mais adequado usar a idéia de meta, que permite o entendimento de superação. Este entendimento será conveniente desde que a superação não traga sobrecarga às outras partes da organização.

4. Desafios na implementação de um sistema de desempenho organizacional

Um sistema de medição para ser eficaz e prestar de maneira eficiente seu serviço de apoio à decisão deverá, a exemplo dos demais sistemas, ser cuidadosamente planejado. O

modo como os dados e informações são armazenados, recuperados e representados vão determinar a efetividade de um sistema de medição. Portanto, sistemas de medição efetivos não serão desenvolvidos ao acaso, demandarão um processo criterioso de planejamento; caso contrário poderão comprometer a tomada de decisão.

Segundo pesquisa de Galvão (2001), os desafios mais comuns na implementação de um sistema de medição de desempenho em organizações públicas, participantes do Programa de Qualidade no Serviço Público, tem sido a resistência em usar medidas não financeiras, a falta de metodologia na montagem do sistema, dificuldade de medição dos indicadores, resistência dos funcionários diante do tema medição de desempenho, falta de investimento no sistema de medição, e, informação em excesso. Tais desafios, acreditamos, também é comum às universidades

5. A medição do desempenho global nas organizações

Formado em agosto de 1999, por 27 organizações dos mais diversos setores, o Comitê Temático Medição do Desempenho Global, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, concluiu inicialmente que a influência de um bom sistema de medição na cultura organizacional é muito maior do que a simples constatação de que as metas estão sendo atingidas. Dentre os diversos benefícios que a adoção de um sistema de medição pode trazer, o Comitê destacou os seguintes: a clarificação das prioridades e das interligações entre as iniciativas dos diversos setores gera alinhamento e cria linguagem e objetivos comuns; a transparência na divulgação de resultados e o uso de critérios objetivos para reconhecimento das pessoas impulsiona sua motivação para a busca do sucesso da organização; e, por último, os subprodutos da implementação de um sistema de medição estruturado podem representar mais benefícios do que o painel de indicadores gerado como produto final do sistema.

“A questão não é se o sistema de medição do desempenho de uma organização é importante ou não, mas sim se a medição sistemática, seguindo uma estrutura planejada, faz diferença na capacidade de uma organização apresentar resultados excelentes e sustentáveis.”

(FPNQ, Comitê Temático Medição do Desempenho Global, 2001)

Ratificou o Comitê que o desempenho global não é simplesmente a soma do desempenho dos setores e das unidades de uma organização; pois, a somatória dos bons resultados pode não representar o sucesso da organização com um todo. Assim, o sistema de medição deve mostrar não só se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados, mas também se foram alcançados de forma equilibrada. Logo, o desempenho global da organização refere-se tanto ao valor agregado às partes interessadas pela organização quanto à realização da sua estratégia propriamente dita.

Assumindo que um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que deve ser levado periodicamente à atenção dos gestores de uma organização, o Comitê concluiu que é suficiente para a arquitetura de um sistema de medição de desempenho global a hierarquização dos indicadores em três níveis: estratégico, gerencial e operacional; conforme ilustração a seguir.



Operacional alinhamento

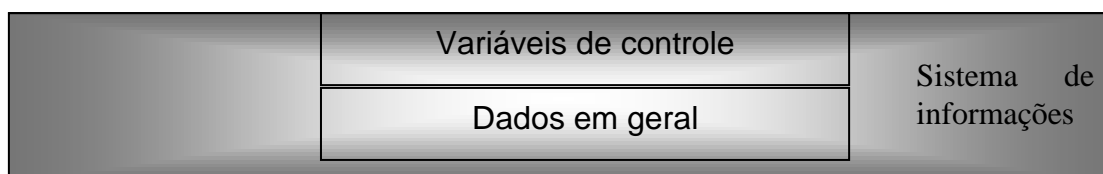


Figura 01 – A Hierarquia do Sistema de Medição

Fonte: FPNQ - Relatório do Comitê Temático, 2001:9

O Comitê entende que um dado passa a ser considerada indicador quando o dado se referir a algum aspecto crítico para a organização. Sabendo que a dinâmica da organização faz com que os aspectos se alternem quanto à criticidade, é de se considerar que o que é um indicador em um dado momento poderá ser tão somente um dado ou variável de controle em outro momento. Portanto, o quadro de indicadores de uma organização é tão dinâmico quanto o seu conjunto de estratégias ou situações críticas.

Sendo o dado um indicador, pode restar a dúvida se tal indicador é de interesse estratégico, gerencial ou operacional. Neste ponto o Comitê entende que os indicadores estratégicos e gerenciais tendem a ser dados trabalhados, ou seja, são dados resultantes da consolidação de dados operacionais e geralmente retratam tendências, não se limitando a valores estáticos de um único momento.

As experiências das organizações representadas no Comitê mostraram que a hierarquização em três níveis costuma ser suficiente. No entanto, como os diversos níveis organizacionais também desenvolvem seus respectivos planejamentos estratégicos, esta hierarquização em três níveis passa a se reproduzir a partir do nível organizacional objeto do planejamento estratégico.

Destacando a necessidade de alinhamento dos indicadores de primeiro nível à estratégia organizacional, e que o desdobramento para o segundo e terceiro níveis preserve este alinhamento, as camadas de indicadores da organização como um todo pode se evidenciar como ilustrado na figura a seguir:

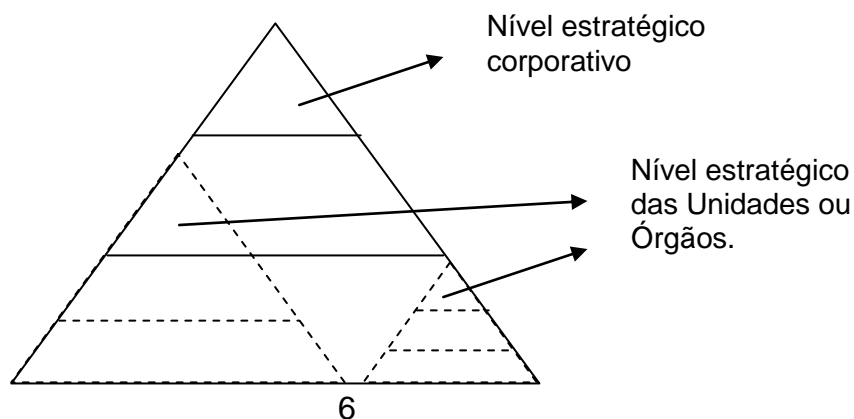


Figura 02 – Camadas de indicadores da Organização

Fonte: adaptado do Relatório do Comitê Temático, 2001 p-10

Tendo adotado a definição de estratégia como “o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência a longo prazo”, o Comitê concluiu que toda organização tem uma estratégia, formal ou não, que deve ser decomposta em objetivos para comunicá-la e para gerar ação. Concluiu ainda que estes objetivos devem ser mensuráveis e identificados nas diferentes perspectivas organizacionais de interesse estratégico, a fim de lhe assegurar a visão sistêmica. Feito assim, o sistema de medição de desempenho estaria naturalmente alinhado à estratégia organizacional.

Face à inter-relação entre objetivos, e seus indicadores, o Comitê concluiu que a organização poderá estudar os resultados dos indicadores ao longo do tempo e aprender sobre a estratégia e sobre o próprio negócio, à medida que as relações de causa e efeito entre os objetivos são validadas.

Segundo o Comitê, as funções primordiais de um sistema de medição de desempenho global são as seguintes (FPNQ, 2001:38):

- *Comunicar a estratégia e as prioridades da alta direção e dos gestores.*
- *Servir como a base para o reconhecimento da dedicação coletiva.*
- *Analisar problemas estratégicos de forma pró-ativa.*
- *Apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização.*
- *Apoiar o aprendizado da organização.*

Ao final de um ciclo de medição de desempenho global, a análise crítica dos indicadores deverá ser capaz de produzir um ou mais dos seguintes efeitos (FPNQ, 2001:49):

- *Alterações nos planos estratégicos;*
- *Alterações nas metas; e,*
- *Alterações nos próprios indicadores e nos seus métodos de cálculo.*

Ao se referir às metodologias de planejamento do sistema de medição de desempenho global, o Comitê destacou três métodos: intuitivo, Gerenciamento pelas Diretrizes³ (GPD) e Balanced Scorecard (BSC), como os mais usuais pelas empresas representadas no Comitê. Contudo, conclui o Comitê, estes três métodos são “três patamares do processo evolutivo do sistema de medição, que exigem graus de maturidade crescentes”. Assim, reforça a indicação do BSC ao registrar que sua metodologia é bastante aderente aos critérios de excelência do PNQ (FPNQ, 2001:14).

6. O que é o Balanced Scorecard (BSC)

Galvão (2001) reforça a larga utilização desta metodologia ao citar diversas organizações que utilizam ou estão em processo de implementação do BSC, destacando aquelas com atuação no Brasil.

³ Mais informações ver Gerenciamento pelas Diretrizes de autoria de Vicente Falconi Campos. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

“(...) HSBC, Metrobank, General Eletric, Hewlett-Packard, Apple Computer, DuPont, Governo Federal dos Estados Unidos, Governo Federal da Austrália, entre outras. Seguindo esta tendência, muitas organizações no Brasil também aderiram ao BSC, tais como Petrobrás, Embrapa, ENAP, ALCOA, Unidade de Negócios Classificados do Correio Brasiliense e o Banco do Brasi(...)”.
(Galvão, 2001:38).

Considerando que o BSC tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para traduzir a estratégia organizacional em um conjunto de indicadores que permitem avaliar o desempenho global da organização, este tópico apresenta seus principais conceitos, com o objetivo de mostrá-la como possível à universidade, no esforço de estruturação do sistema de medição do seu desempenho global.

Segundo Kaplan e Norton (1997), mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, o BSC pode e deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, traduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

O *Balanced Scorecard* mede o desempenho organizacional abrangendo quatro dimensões críticas - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - denominadas de *perspectivas*, para a gestão estratégica da organização. Kaplan e Norton (1997) esclarecem que o modelo permite a utilização de um número maior de perspectivas, conforme as necessidades e contingências específicas de cada organização. Por exemplo, podem ser desenvolvidas as perspectivas da responsabilidade social, ambiental ou cultural. Mas o importante é que as medidas de desempenho sejam equilibradas, abranjam todos os níveis da organização, da alta administração até o nível hierárquico mais baixo, de forma a possibilitar o alinhamento de todos os recursos à estratégia organizacional.

Como sistema de gestão estratégica, conforme ilustrado na figura 04, o BSC é uma ferramenta para viabilizar processos gerenciais críticos (p. 9-10), tais como:

- *Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.*
- *Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.*
- *Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.*
- *Melhorar a capacidade de reconhecer a posição atual e fomentar o aprendizado estratégico.*

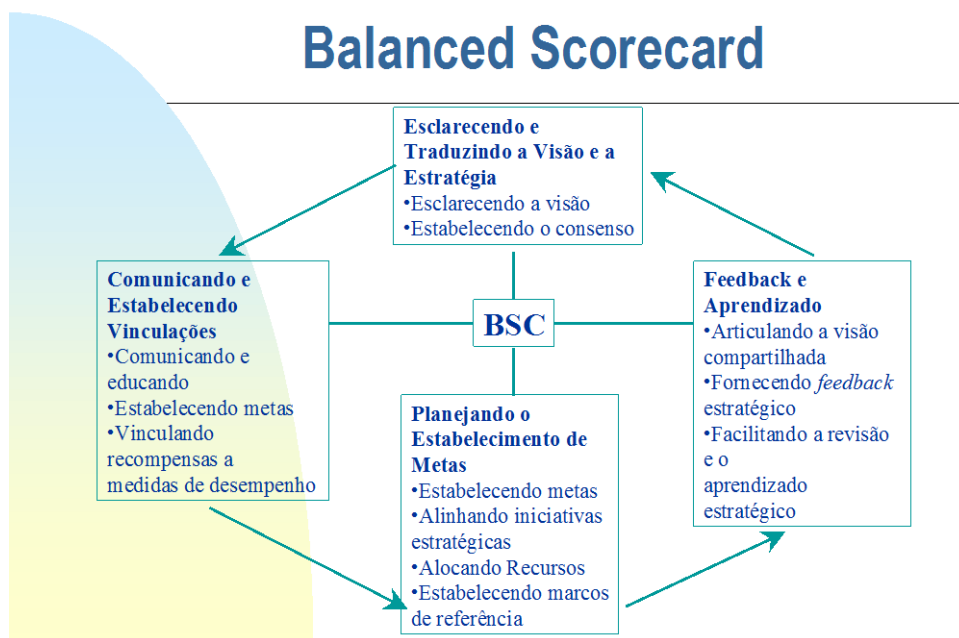


Figura 03: O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica

Fonte: Adaptado a partir de Kaplan, 1997:12.

Concebido para o ambiente competitivo, a lógica de construção do BSC segue o seguinte caminho: estabelecem-se metas financeiras, priorizando a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa; em seguida e com a atenção voltada às metas financeiras, a equipe gerencial elege os segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo; estabelecidas as metas financeiras e de clientes, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos, com destaque para aqueles processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas; e, por último, estabelece-se as metas de aprendizado e crescimento, motivando os investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos organizacionais. Estes investimentos, espera-se, produzirão inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e, por fim, para os acionistas, numa relação de causa e efeito como ilustrado na figura 04.

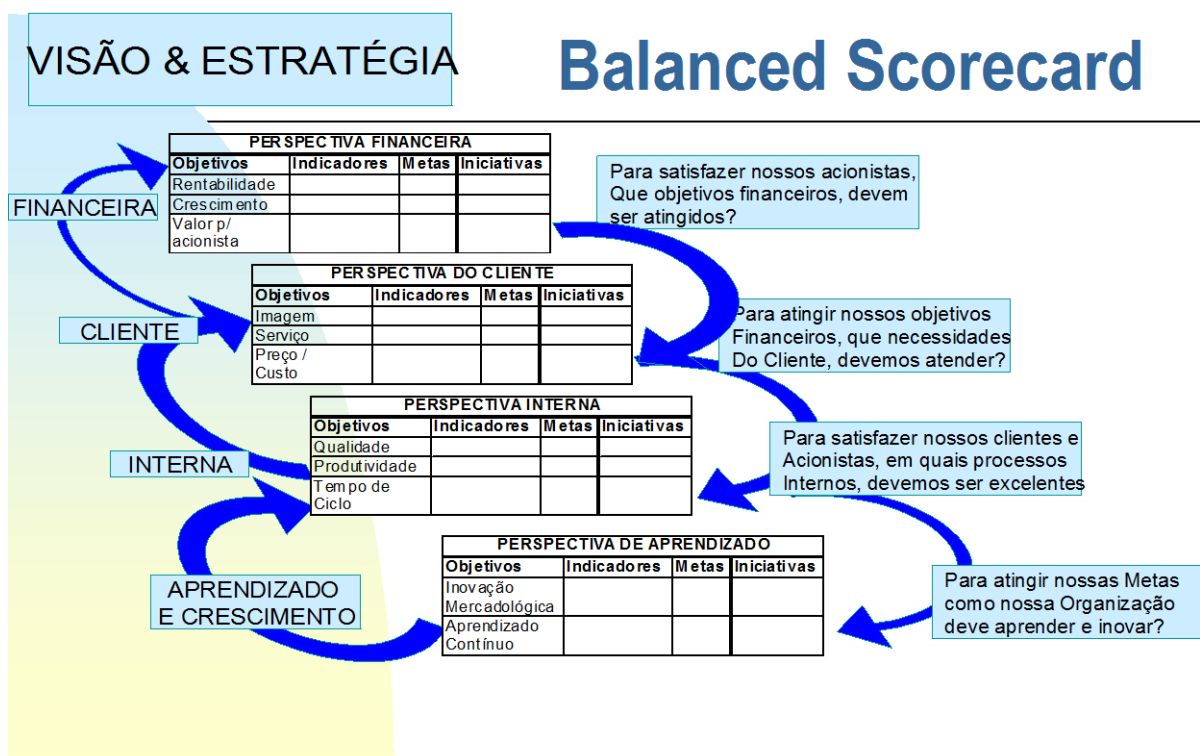


Figura 04: Relações de Causa e Efeito através das Perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado a partir de John Coggan e Lyamara Bonvechio, *Workshop RH Balanced Scorecard*. Compaq, 29/nov/2000.

Assim, verifica-se que o BSC se baseia na construção de um conjunto de indicadores interligados numa relação de causa e efeito e alinhados com a estratégia da corporação, garantindo uma visão sistêmica do desempenho organizacional.

Kaplan (2000:385-397) ao responder as perguntas mais frequentes, feitas aos autores por empresas interessadas na adoção do BSC, destaca que o BSC pode ser indistintamente implantado em qualquer organização; porém, ressalta que sua adoção “como sistema de gestão estratégica exige alguma maturidade e sofisticação gerencial”. Recomenda que a gerência deverá preferir um estilo participativo e práticas mais flexíveis de administração, tais como gerenciamento por processos ou por projetos, relações funcionais se sobrepondo às relações hierárquicas, planejamento estratégico dentre outras. Sugerem que melhores benefícios serão colhidos por aquelas organizações que se aproximarem destas práticas.

Salienta que o BSC funciona melhor quando a alta administração está buscando meios de comunicar com mais eficácia a estratégia e os objetivos das unidades de negócio. Portanto, sugerem que a implantação se dê inicialmente com aquele gerente que vê no BSC um complemento natural ao seu estilo gerencial.

Quanto à necessidade de se ter os dados prontos e disponíveis como condição para implantação do BSC, os autores esclarecem que após o primeiro projeto de BSC, muitos indicadores ainda não estão prontos para inclusão nos relatórios. A exemplo de Sink e Tuttle (1993), os autores destacam que é um erro entender que “se não podemos medir o que

queremos, é melhor querer o que podemos medir; vamos usar alguns indicadores para os quais já temos dados”. Os autores reforçam que se o projeto do BSC foi cuidadoso, os indicadores identificados representam as informações mais importantes da organização. Caso os indicadores não existam, é provável que alguns processos gerenciais críticos não estejam sendo gerenciados. Nestes casos os autores recomendam paciência e que se instituem novos processos para obtenção das informações.

Ao se referirem à quantidade de indicadores que serão suficientes para representar a estratégia de uma organização, os autores defendem que as empresas têm conseguido retratar suas estratégias com um *scorecard* de vinte a vinte e cinco indicadores; ressalte-se que esta quantidade refere-se a indicadores de interesse estratégico, que deverão ser desdobrados nas diversas áreas da empresa.

7. Perspectivas do BSC

A seguir serão resumidos os aspectos explorados em cada uma das quatro perspectivas inicialmente previstas por Kaplan e Norton:

- Perspectiva Financeira: a fim de sintetizar os reflexos econômicos produzidos pelo desempenho organizacional, as medidas financeiras indicam se a estratégia escolhida, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados aos olhos dos acionistas.
- Perspectiva do Cliente: está voltada à articulação das estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros. A finalidade desta perspectiva é sinalizar para a empresa o que os clientes valorizam e escolher a proposta de valor viável a ser oferecida. Para tanto, os indicadores estarão dizendo sobre três classes de atributos que devem ser monitorados: dos produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço), relacionamento com os clientes (qualidade da experiência na obtenção do serviço ou produto, tempo e relações pessoais) e imagem e reputação.
- Perspectiva dos Processos Internos: voltada aos processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, esta perspectiva deverá agrupar aquelas medidas que traduzam o desempenho e os resultados dos processos responsáveis por atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, e por garantir altos retornos financeiros satisfazendo as expectativas dos acionistas. As medidas mais comuns nesta perspectiva estão relacionadas a tempo e qualidade. Como exemplo pode-se citar: tempo de ciclo do processo, taxas de retrabalho, percentual de processos sob controle estatístico, solicitação não atendida ou transação não realizada, índice de acerto na primeira rodada de produção, etc. Nesta perspectiva deverá ser considerada a cadeia inteira do atendimento: inovação, operação e pós-venda (garantias, assistência técnica e esclarecimentos).
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: o sucesso das perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos, dependerão dos investimentos que a empresa fará no desenvolvimento de seu pessoal, no aperfeiçoamento de seus sistemas de informação e no alinhamento e qualificação dos procedimentos e rotinas organizacionais. Diferentemente do encontrado nas

outras perspectivas, na do aprendizado e crescimento as empresas ainda não desenvolveram muitos indicadores específicos; assim, algumas medidas genéricas sugeridas por Kaplan e Norton dizem respeito a: percentual de funcionários-chave alinhados com os objetivos estratégicos do BSC, disponibilidade de informações estratégicas e percentual de processos que alcançam índices determinados de melhoria.

Kaplan ressalta que na inexistência de indicadores tangíveis e mesmo que não tenha o mesmo efeito que as medições, a avaliação textual é um referencial que atende a muitos dos objetivos de um sistema formal de indicadores de desempenho, motivando as ações que se mostrarem necessárias. Os comentários servem de base tangível para a atribuição de responsabilidades, revisões, *feedbacks* e aprendizado.

8. Desafios na implementação de um sistema de medição global e o BSC

Quanto aos desafios a serem enfrentados pelas universidades na implementação de seus sistemas de medição de desempenho global, podemos reforçar os seguintes entendimentos:

- O BSC minimiza a sensação de excesso de informação, pois monitora apenas os indicadores diretamente relacionados aos objetivos estratégicos, e a literatura tem dado conta que algo em torno de 20 a 25 indicadores são suficientes para traduzir a estratégia da organização;
- No tocante à falta de investimento em um sistema de medição de desempenho e a dificuldade de medir os indicadores, estes desafios serão proporcionais ao grau de atualização tecnológica da administração, como o BSC se estrutura a partir de indicadores de resultados que sintetizam a combinação de outros indicadores, sua alimentação é fortemente dependente dos sistemas informatizados, que quanto mais integrados menos exigirá consolidações manuais e mais rápida e confiável se dará a alimentação do sistema; logo, exige-se investimento em tecnologia, talvez pouco investimento para aquelas universidades tecnologicamente atualizadas e que já disponham de sistemas de apoio à decisão, e muito investimento para aquelas cujos sistemas são basicamente operacionais e pouco integrados;
- Quanto à falta de metodologia este desafio é minimizado com o BSC, já que este se apresenta como um método; contudo, demandará investimento de tempo e estudo para a adequação do método às possibilidades da administração;
- Quanto à resistência natural à medição de desempenho e às medidas não financeiras, estes desafios demandarão capacitação gerencial no tema medição de desempenho, e alinhamento constante sobre os propósitos da medição de desempenho organizacional, com destaque especial para os objetivos preconizados pelo BSC, tais como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia para toda a administração, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, e, melhorar a capacidade de reconhecer a posição atual e fomentar o aprendizado estratégico.

O BSC pode ser adotado indistintamente por qualquer organização; porém, sua implementação como sistema de medição de desempenho global exige alguma maturidade e sofisticação gerencial. Tal maturidade e sofisticação podem ser caracterizadas pela disseminação de um estilo gerencial preferencialmente participativo e pela adoção de práticas mais flexíveis de administração, tais como gerenciamento por processos ou por projetos, e relações funcionais se sobrepondo às relações hierárquicas. Além destas características, é pré-requisito de um sistema de medição de desempenho global a adoção do planejamento estratégico como uma prática permanente de gestão.

9. Conclusão

Este artigo estabeleceu os princípios e cuidados de um sistema de medição de desempenho organizacional, apresentando uma forma de identificar e correlacionar os indicadores que dirão do sucesso da organização como um todo, do ponto de vista de sua estratégia.

Toda organização tem uma estratégia, formal ou não, que deve ser decomposta em objetivos a fim de gerar ação. Estes objetivos devem ser mensuráveis e identificados nas diferentes perspectivas organizacionais de interesse estratégico. A identificação de objetivos nas diferentes perspectivas organizacionais assegurará o caráter sistêmico da estratégia, aumentando suas chances de sucesso.

Assim, monitorar o sucesso de uma estratégia é se valer de um sistema de medição de desempenho global que dê conta da medição dos indicadores de cada objetivo estratégico, dispondo-os numa relação de causa e efeito. Um bom instrumento para estruturar um sistema de medição de desempenho global tem sido o BSC.

Assim, e considerando os desafios inerentes à implementação de um sistema de medição do desempenho global, o BSC é um instrumento possível também à administração estratégica de nossas universidades; podendo qualificar ainda mais o processo de avaliação institucional quando focado na estratégia.

7. Referências Bibliográficas

- AMARAL, Alberto. **Sistemas de Avaliação**. Revista Educação Brasileira, 16 (32):221-232, 1º. sem. Brasília, 1994.
- ÂNGELO BELLONI, José. **Uma Metodologia de Avaliação da Eficiência Produtiva de Universidades Federais Brasileiras**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, em abril de 2000. (DOUTORADO)
- ANGELIM, Gustavo Pereira. **Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: Um Estudo Multicaso em Organizações Públicas Brasileiras**. Brasília: UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2003. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração, do Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, em março de 2003. (MESTRADO)

- BATISTA, Fábio Ferreira. **Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado**. Texto para Discussão no. 644. ISSN: 1415-4765. Brasília: IPEA, 1999. Disponível em www.ipea.gov.br.
- BELLONI, Isaura. **Avaliação Institucional**. In: Sobrinho, José Dias; Balzan, Newton César (orgs.) *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. – 2ª. Ed. – São Paulo: Cortez, 2000. p.87-113.
- BRASIL. **Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP ano 11**: Documento 1 – Instrumento para Avaliação da Gestão. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (MP), 2003.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. 6 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 218p.
- CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- DELGADO FILHO, Adauto Bezerra. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp**. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 199p. (MESTRADO PROFISSIONAL)
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública**: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000. 206p. (DOUTORADO)
- FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento do sistema de medição do desempenho global**: relatório do comitê temático. São Paulo: FPNQ, 2001. 96 p.
- _____. **Critérios de Excelência 2003**: O Estado da Arte da Gestão para a Excelência do Desempenho e Aumento da Competitividade. São Paulo: FPNQ, 2003.
- GALVÃO, Lavínia de Lima. **Medição de desempenho organizacional**: as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília. Brasília, 2001. (MESTRADO)
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 6 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: *Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MAIOCHI, Neusa Fátima. **As Organizações Universitárias e o Processo de Decisão**. In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997. pp.. 217 - 294.
- MEC/PAIUB. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras**. Brasília: MEC, 1994.

- MEYER JR., Victor. **Considerações Sobre Planejamento Estratégico na Universidade.** In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Universidade: Organização, Planejamento, Gestão.* Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. pp. 53 - 69.
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners* New York : Free, 1994. 458p.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico.** Tradução: Nivaldo M. Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MOEN, Ronald D.; NOLAN, Thomas W.; PROVOST, Lloyd P.. *Quality Improvement Through Planned Experimentation.* New York: McGraw-Hill, 1999. p1-46. 464p.
- PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva.** Trad.: Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.
- SHERKENBACH, William W. **O caminho de Deming para a melhoria contínua.** Tradução de Helisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1993, 252 p.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição para a Performance.** Tradução de Elenice Mazzilli e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: QualityMark Ed., 1993, 344 p.
- SOBRINHO, José Dias; BALZAN, Newton Cezar (orgs.). **Avaliação Institucional: teoria e experiências.** São Paulo: Cortez, 2000.